العـــدد 20
BUSINESS DIGEST
العدد العشـرون - أغسطـس 2003
المختار الإداري
السنـــة الثانـــية
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

السبب الخامس

دعيت قبل سنوات للمشاركة في ندوة حول إعداد المدربين الشباب. وكان أول سؤال تلقيته هو: «هل على المدرب أن يمثل ويؤدي بتكنيك خاص في الإلقاء، وبأسلوب معين في الخطابة والتقديم؟ وهل يجب أن يتقمص شخصية أخرى لكي يقنع؟». وكانت إجابتي أن المدرب لا يحتاج أن يكون إلا نفسه. عليه أن يتحدث بلغته، ويتحرك بأسلوبه وأن يقدم بتلقائية دون تمثيل.

أكتب هذا الكلام لأنني سئلت مؤخرا عن السمات الضرورية لنجاح البائع في مهنة البيع. وكانت إجابتي: «ليس ضروريا أن يملك البائع أناقة جورج قرداحي وشراسة مفيد فوزي ومنطق حمدي قنديل وخفة دم عادل إمام وحنكة طارق سويدان وبلاغة الشيخ الشعراوي وحماس عمرو خالد وجرأة عمرو موسى وخبث أحمد منصور وصوت حكيم وحظ شعبان عبد الرحيم لكي ينجح». كل ما يحتاجه البائع هو أن يكون نفسه.

بدأت الشركات الذكية مؤخرا تعين البائعين على أسس ليس لها علاقة بالوسامة والأناقة والفصاحة أو الوقاحة. الشيء الوحيد الذي يعطيه البائع لعميله كاملا وشاملا فلا يستطيع أن ينقص منه شيئا هو «شخصيته».

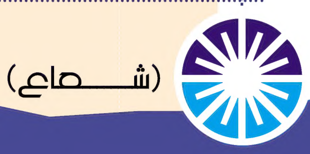
هناك خمسة أسباب فقط تمنع الناس من أن يشتروا منك، وهذه أول أربعة منها: **(انتفاء الرغبة والحاجة والمال والاستعجال).** معظم البائعين يعرفون كيف يلتفون حول هذه الموانع. إلا إن تجاوز السبب الخامس أصعب. السبب أو المانع الخامس: غياب الثقة.

نحن نكسب ثقة الناس عندما نشاركهم قيمهم وهمومهم وأفكارهم وليس عندما نبهرهم ونؤكد تفوقنا عليهم. ونكسب ثقة الناس عندما تتوافق أقوالنا مع أفعالنا على مدى طويل من الزمن. ونكسب ثقة العملاء عندما نتصرف بتلقائية ودون تمثيل أو تدجيل. ولأننا نعرف كيف (نكون أنفسنا لأننا تدربنا على ذلك طول عمرنا) فيجب أن نحول بساطتنا إلى ميزة بيعية.

عقل الإنسان لا يفرق بين الحقيقة والوهم. فهو يتصرف بناء على ما نغذيه به من أفكار. فغذ عقلك بالأفكار الذكية وغذ روحك بالأخلاق الحميدة.

نسيم الصمادي

محتويات العـدد

تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي

(شـــعاع)

كيف تختلف مع رئيسك في العمل وتكسب؟

لا ترفض خطط رئيسك مباشرة واستعمل «أقترح» بدلا من «ولكن»

لا تدع مشاعرك تسيطر عليك واعرف ما يريده رئيسك

لا تسبقه في الحديث ولب كل طلباته حتى الشخصي منها

لا تقلل من شأنه ولا تتصيد أخطاءه

تلقت إحدى المديرات تعليمات من رئيسها في العمل لإعداد خطة عمل لم تكن مقتنعة بها. خلصت المديرة إلى أن هذه الخطة لن تحقق النتائج المرجوة. فهي سترفع التكاليف وتحبط الموظفين. ولكن مهما كانت المشكلات المترتبة على الخطة التي وضعها رئيسها ؛ فعليها أن تتعامل مع الموقف بذكاء وحساسية.

ثمة طريقتان للاختلاف مع الرئيس في العمل وفي ذات الوقت تحقيق ما تريد ؛ طريقة صائبة وأخرى خاطئة. أدركت المديرة أن عليها أن تهدىء الموقف حتى تسكن العاصفة. لكنها أخطأت في أسلوب التعامل مع الموقف. ذهبت إلى مكتب رئيسها وأخبرته أن الخطة ستفشل. فرد عليها قائلاً : «بل ستنجح». قالت المديرة : «سأعيد تصميم الخطة». فرد المدير قائلاً : «لا».

وضعت المديرة رئيسها في موقف دفاعي. وتعين عليها أن تغير أسلوبها. فطلبت أن تقابل رئيسها لأنها تريد أن تستفسر منه عن بعض الأمور حتى تفهم الخطة بشكل أفضل. وحددا موعدًا. ذهبت المديرة إلى الاجتماع وهي تحمل قلمًا وكراسة وطلبت من رئيسها أن تعرف ما يريد تحقيقه من خطته. شرح المدير أهداف الخطة. وحتى تتأكد من أنها فهمت المدير فهمًا صحيحًا، دونت أهدافه وأخبرته أن بوسعها تحقيق هذه الأهداف، ثم استأذنت في أن تعود بخطة - في وقت لاحق - لتحقيق هذه الأهداف.

هذه بعض الدروس التي تعلمتها المديرة من هذه التجربة وسنقدمها بصيغة افعل ولا تفعل :

لا تفعل:

- لا تقل إنك لا توافق على خطة رئيسك. تفادى استعمال الكلمة المقوتة «لكن»، التي تنُم عن استعدادك لرفض أي شيء يقوله رئيسك. استعمل كلمة «أقترح» لأنه ما من مدير يتخذ موقفًا عدائيًا من أي اقتراح.
- لا تتسرع ولا تدع مشاعرك تتحكم بك. تمهل قبل أن تقدم خطة بديلة. اطلب عقد اجتماع مع رئيسك، لبحث أهداف أي خطة يقترحها.

افعــل:

- ابدأ الاجتماع بسؤال رئيسك في العمل عما يريد تحقيقه من الخطة. اطرح أسئلة مفتوحة لكي تواصل طرح الأسئلة. صغ كلام رئيسك بعبارات تفسيرية كي تتأكد من فهمك لما قال. اشكر رئيسك على المعلومات والوقت اللذين منحهما لك.
- تأكد من أن خطتك توافق تصورات رئيسك، بما فيها الطلبات الشخصية كما تفهمها. ضع نفسك في مكان رئيسك. وإن أردت أن تكسب موافقته على خطتك، فلا تسفّه رأيه ولا تثبت له أنه على خطأ.
- ابدأ اللقاء بإعطاء الكلمة لرئيسك. فلن تحصل على انتباه واهتمام رئيسك إلا حين يدعوك للحديث. اعرض خطتك بحماس موضحا أنها تهدف إلى تحقيق ما يريده. ابدأ بالنتيجة النهائية للخطة لا بكيفية تطبيقها. لا تخض في التفاصيل إلا بناء على طلب رئيسك. اعرض باختصار لتفاصيل الخطة، فوقت رئيسك من ذهب.

مهما كان رأيك في رئيسك، لا تظن أنك قادر على التقدم في حياتك المهنية، من دون أن يقف إلى جانبك. مهارات الاتصال الجيدة مع كل المحيطين بك في العمل ضرورية لبناء مستقبلك المهني. الطريقة التي تقدم بها نفسك لرئيسك - وفي الواقع لكل من يعمل معك - تؤثر على أدائك وعلى رؤية الآخرين لذلك الأداء.

المدير يقرأ كتاب: «كيف تفهم الشخصية من خط اليد»

المصــدر:

How to Disagree with Your Boss and Win
www.amanet.org
By Kevin Daley

علمتني الحياة

علمتني الحياة:

أنه كلما كان الوقت المتاح لإنجاز العمل أقل، كلما كان العمل المنجز أكبر وأكثر.

علمتني الحياة:

أنه عندما يقول لي أحدهم أنني جعلت يومه سعيدا، فإنه هو الذي يجعل يومي سعيدا.

علمتني الحياة:

أن كوني لطيفا في تعاملي مع الناس أهم بكثير من كوني صحيحا في موقفي أو على حق في وجهة نظري.

علمتني الحياة:

أنه مهما كان عملي جادا وصعبا ويتطلب مزيدا من الحزم في تعاملاتي، لا بد لي من صديق أتصرف معه بطفولية وتلقائية وسذاجة أحيانا.

علمتني الحياة:

أن الإنسان في نهاية المطاف لا يحتاج إلى أكثر من يد يمسك بها وقلب يفهمه.

علمتني الحياة:

أننا يجب أن نكون سعداء لأننا لن نحصل على كل شيء نطلبه وربما لا يتحقق لنا كل ما نتمناه.

علمتني الحياة:

أن المال يمكن أن يشتري لنا مكانا، لا مكانة.

علمتني الحياة:

أن تجاهل الحقائق لا يغير من تلك الحقائق.

علمتني الحياة:

أنني عندما أخطط لكي أثأر أو أنتقم من إنسان ما، فإنني في الواقع أتركه يسيطر على سلوكي ويتحكم في تصرفاتي.

علمتني الحياة:

أن أسهل طريقة للتعلم وتنمية الشخصية من الداخل هي أن أحيط نفسي بموظفين أذكى مني.

علمتني الحياة:

أن كل إنسان أقابله يستحق أن أستقبله بابتسامة صافية.

علمتني الحياة:

أن الفرص لا تضيع، لأن الفرص التي نفقدها ينتهزها أناس غيرنا.

علمتني الحياة:

أن كل الناس يريدون أن يعيشوا على القمة، على الرغم من أن السعادة والإبداع والإحساس بالإنجاز لا يتحقق وإلا ونحن نتسلق السفح.

حكماء الإدارة

- لا يوجد مستقبل في أي وظيفة. المستقبل يكمن في صاحب الوظيفة».

جورج جرين

- «إذا أصبت بخيبة أمل بعد عشرين سنة من الآن، فسوف يكون ذلك بسبب الأشياء التي لم تفعلها لا بسبب الأشياء التي فعلتها».

مارك توين

- «الخيال أهم من المعرفة، المعرفة محدودة أما الخيال فهو باتساع العالم».

ألبرت آينشتاين

- «الأفضل أن تصل ثلاث ساعات مبكرا لا دقيقة متأخرا».

وليام شكسبير

- «كل من يخشى الفشل يحد من نشاط نفسه».

هنري فورد

- «الطيارة الورقية ترتفع أكثر وهي عكس الريح لا وهي مع الريح».

ونستون تشرشل

- «الأفضل أن تعرف بعض الأسئلة لا كل الأجوبة».

جيمس ثيربر

- «الحجر المتحرك لا ينبت عليه العشب».

مثل لاتيني

- «الناس الذي يحاولون فعل شيء ما ويفشلون أفضل من الذين لا يحاولون فعل أي شيء وينجحون».

لويد جونز

- «حتى المليونيرات سيكونون في حال أفضل لو استبدلوا الثروة والمكانة بالحب والإبداع وحرية الذات».

تشارلز ريتش

- «التدخين يقتل. وعندما تقتل نفسك فإنك تفقد جزء مهما من حياتك».

بروك شيلدز

- «سأفعل الشيء الصحيح، سواء أعجب ذلك الناس أم لم يعجبهم».

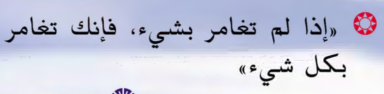
هاري ترومان

- «دائما افعل الشيء الصحيح، فسوف يعجب هذا بعض الناس ويدهش بعضهم الآخر».

مارك توين

- «إذا لم تغامر بشيء، فإنك تغامر بكل شيء»

اريك يونج





إدارة الأوهام والاعتقادات الخاطئة

لا تجعل النتائج السلبية تحبطك. فربما تشير إلى ضرورة تحريك مشروعك في اتجاه جديد

في أواخر الثمانينيات، من القرن العشرين، بدأ علماء شركة فايزر للعقاقير الطبية في إجراء اختبارات على ما كان يعرف وقتها بالمركب يو كيه-92480. وعلى الرغم من أن المركب بدا واعدًا في المعمل وفي التجارب، فهو لم يظهر أية فائدة تذكر في علاج الإنسان.

لو قامت شركة أخرى، غير فايزر بالمشروع، لنفضت يدها منه. لكن علماء فايزر قرروا الاستمرار في الأبحاث- فيما اعتبروه تأثيرًا جانبيًا مهمًا. هذا التأثير الجانبي أفضى إلى اختراع جديد أدى إلى تسويق المركب يو كيه-92480 باسم فياجرا.

استطاعت فايزر أن تطور، ثم تسوق دواءً جديدًا درَّ عليها أرباحًا طائلةً، لأنها أدارت، بكفاءة، السلبيات الزائفة (مؤشرات على الفشل ثبت عدم صحتها في النهاية) لعملية الاختراع. استطاع علماء الشركة أن يروا ما هو أبعد من الفشل المبدئي للعقَار في علاج ارتفاع ضغط الدم، فأنقذوا المركب يو كيه 92480، ووضعوه ضمن أعظم الاكتشافات الدوائية في التاريخ.

عندما تفشل عملية الابتكار تكبد الشركة خسائر فادحة. ولهذا تخصص الشركات الموارد الأساسية، لفحص وتمحيص التقنيات الجديدة من خلال عمليات بحوث وتطوير تهدف إلى التأكد من صلاحية هذه التقنيات وسهولة تسويقها (أو افتقارها إلى هذين العنصرين). وبهذا، تقلل الشركات من احتمالات كساد منتجاتها الجديدة، في السوق.

ارصد السلبيات ثم قم بتوجيهها

السلبيات الزائفة ذات طبيعة مخادعة. فقد واجهت شركة زيروكس عددًا من السلبيات الزائفة في معمل المختبرات التابع لمركز أبحاثها في بالو ألتو. وعندما لم تتحقق النتائج المرجوة، أوقفت زيروكس تمويل المشروعات، التي نعرفها اليوم باسم إيزرنت (لشركة ثري كوم) وبوست سكريبت (لشركة أدوب).

قيمت شركة زيروكس هذه المشروعات، ثم أخذت قرارًا بعدم الاستمرار في الإنفاق الداخلي عليها، لأن الشركة لا ترى سوقًا لها. (رأت زيروكس نفسها شركة للوثائق الورقية لا شركة برمجيات). فكانت تفتقر إلى الدراية بأصول المهنة، اللازمة للتعرف على هذه السلبيات الزائفة، ثم التعامل معها. انتقل العمل في 11 مشروعًا، من أصل 35 مشروعًا، رفضتها زيروكس- بعد أن بدأت فيها- إلى شركات أخرى ؛ حولتها إلى مشروعات كبيرة بل إن إجمالي رأسمال هذه المشروعات يبلغ أكثر من مثليّ رأسمال زيروكس نفسها.

فما هي آليات إدارة السلبيات الزائفة؟

مراجعة كل المشروعات الملغاة

من المهم مراجعة كل المشروعات الملغاة، بعد مضي فترة تتراوح بين ستة شهور وسنة. وفي حال حدوث أي تغير، يتعين إعادة النظر في خيار الإلغاء. ومن المهم السعي إلى الحصول على معلومات جديدة بعد قرار الإلغاء الأولي. فهذه العملية تتيح الفرصة لإجراء فحص أكثر شمولاً عن القيمة الكامنة في المشروع.

اعرض المشروعات على أطراف من خارج الشركة

إذا توقف أحد المشروعات في الشركة، فربما يكون بوسع شخص من خارج الشركة التفكير في طريقة ما للاستفادة منه. سارت شركة «آي. بي. إم» وفق هذه السياسة، فيما يتعلق بمشروع لبرمجيات الكمبيوتر قبع في معاملها فترة طويلة دونما دلائل على أنه سيخرج يومًا إلى حيز التنفيذ على أرض الواقع. وبعد أن ألغت المشروع، قررت وضعه على أحد مواقعها على شبكة الإنترنت (Alpha Works Web site)، حيث يتسنى لغير العاملين في الشركة اختبار وتحميل مختلف برامج الكمبيوتر التي تنتجها «آي. بي. إم». ولم يمض وقت طويل، حتى لاحظت «آي. بي. إم» أن هذا الجزء يُحمَّل بمعدل يبلغ عشرة أمثال غيره من البرامج المتاحة على الشبكة.

امنح تراخيص استعمال لأطراف خارجية

من خلال منح تراخيص تشغيل أو استغلال لأطراف أخرى، تستطيع المشروعات المُعَطَّلة داخليًا أن تدر إيرادات كبيرة. اتبعت بروكتر وجامبل هذا النهج ضمن استراتيجية عرفت باسم «اتصل وطور». فحوى هذه الاستراتيجية أن أية تقنية لا تستخدم في أي من مشروعات الشركة في غضون ثلاث سنوات من تاريخ حصولها على براءة الاختراع، تتاح لاستعمالات الآخرين- حتى لو كانوا من المنافسين لبروكتر وجامبل- من خلال حصولهم على حق استخدامها. ربما كان لهذه الاستراتيجية مزية إضافية، هي أن الشركات التابعة لبروكتر وجامبل أصبحت تعلم الآن، أنها إن لم تستغل الإمكانات التي تتيحها تقنية من التقنيات، ستذهب هذه التقنية بكل إمكاناتها للمنافسين.

أسس شركات مستقلة عن الشركة الحالية

كونت شركة لوسنت ما أسمته «مجموعة المشروعات التجارية الجديدة» وخولتها إطلاق مشروعات تجارية جديدة تعكف على تسويق التقنيات التي رأت لوسنت أنها ليست ذات قيمة، داخل مختبرات بيل. مهمة فريق العمل في مجموعة المشروعات الجديدة هي البحث عن تقنيات مبشرة لم تسوقها المؤسسات التابعة لشركة لوسنت. وحين يعثر الفريق على تقنية واعدة، يُعاد عرضها على المؤسسات التابعة للوسنت. التقنيات التي ترفضها هذه المؤسسات هي التي تدخل في المشروعات الجديدة. وكما فعلت بروكتر وجامبل يتعين على المؤسسات التابعة للوسنت أن تتخذ قراراتها بعناية شديدة، فإن لم تقرر الاستعانة بهذه التقنية ؛ ستذهب إلى شركة أخرى.

ابحث عن تمويل أو شركاء خارج الشركة

يقدم المولون ذوو القدرة على تحمل المخاطر خيارًا مهمًا لتنفيذ



الأفكار التي رفضتها الشركة. وذلك لأنهم ماهرون في حياكة النماذج التجارية للتقنيات الناشئة. وهم أقدر من منظمات الأعمال الكبيرة على طرح التقنيات الوليدة في الأسواق الناشئة. يوفر هذا النهج خيارات عدة للشركة التي نبعت منها هذه الأفكار، إذ بوسعها المشاركة بوصفها مستثمرًا، أو بوصفها عميلاً، أو بوصفها ممولاً، أو حتى مجرد طرف مهتم في السوق. ومتى ظهرت قيمة حقيقية للتقنية، بوسع الشركة أن تخوض غمار التجربة، بمنح ترخيص استعمال هذه التقنية أو شراء شركة المشروع الجديد.

إن لم تعرف كيف تتكهن، تعلم كيف تتصرف

يتطلب التسويق التجاري تقنية جديدة لإزالة الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالسوق وبالناحية الفنية. ولا يملك المرء أن يعرف أفضل سبيل للتقدم عند البداية المبكرة. فهو، ببساطة، لا يعرف كل الاحتمالات.

وما من تخطيط- مهما كان عبقريًا- ولا بحث- مهما كان مستفيضًا- يمكن أن يميط اللثام عن الحقائق؛ لا لشيء إلا لأن هذه الحقائق لم تتأصل بعد على أرض الواقع. أما أخطاء القياس فلا مفر منها في مثل هذه المواقف. وعلى الشركات أن تضع آليات للتعامل مع هذه الأخطاء، لا أن تتجاهلها. فهي إنْ وضعت لها الآليات المناسبة، ترفع من احتمالات استنباط فائدة كبيرة لهذه التقنية.

يكاد بحر الابتكارات يفيض بالأمثلة التي تبين أن أفضل استخدام للمنتج الجديد أو التقنية الجديدة بعيد أشد البعد عن الغرض الأصلي الذي ابتكرت من أجله. فقد آن للشركات أن تسد الحاجة لإدارة السلبيات الزائفة في عملياتها الابتكارية وأن تتصرف انطلاقًا من مقتضيات الموقف.



HARVARD
Management Update

المصـــدر:

Managing Your False Negatives. By Henry Chesbrough. HARVARD Management Update. August 2003 - Volume 8 - Number 8 pp. 8-9

هل تجيد الإنصات للآخرين؟

هل يهمك أن تكون شخصا لطيفا يحبه الآخرون؟ كلنا نحب الحديث مع المؤثرين والمقربين والودودين ومن يساعدون الآخرين. وكثيرا ما نتمنى أن يثق بنا الناس إلى الدرجة التي تشجعهم على البوح بأسرارهم ومكنونات أنفسهم. لكن الناس لا ينطلقون في الحديث إلا لمن يسمعونهم بصدق وتركيز.

عندما يتحدث إلينا الناس، فإننا كثيراً ما نرتكب الأخطاء كأن نهملهم ونشيح بوجوهنا عنهم، أو نسمع لهم دون اكتراث فلا نأبه بما يقولون، بل ونعتبر كلامهم هذرا وهدرا للوقت والطاقة. وإما أن نصغي بتركيز بوليسي فنتصيد أخطاءهم لنوقعهم في شر أقوالهم قبل شر أعمالهم. وإما أن نتظاهر بالإصغاء فننظر إليهم بعيوننا ونسمعهم بآذاننا، وننتقدهم بعقولنا، ولا نفتح لهم قلوبنا.

هذا يعني أن هناك نفرا قليلا منا يصغون للآخرين بعيونهم وآذانهم وعقولهم وقلوبهم. هذه الفئة من المستمعين للآخرين هي فئة القادة والمعلمين والواثقين بأنفسهم والمحبوبين والمساعدين والمتفهمين والمعايشين والمتعاطفين مع زملائهم وعملائهم وأقربائهم، وكل من يأتي إليهم متحدثا أو صامتا وخجولا.

الاستماع للآخرين يعتبر إيداعا نفسيا وعاطفيا في حساباتنا الشعورية والإنسانية وغير المادية لدى الآخرين. فكلما استمعنا وأمسكنا علينا ألستنا كلما زاد عدد محدثينا، واكتسبنا مساحات جديدة في قلوب الناس، وكلما زاد رصيدنا كلما أثمرت الثقة المتبادلة عن علاقات إنسانية فعالة.

فكيف تكون مستمعا فعالا .. لا متحدثا ثرثارا؟

1- اهتم بالناس: كل إنسان يقف أمامك يشغل حيزا مكانيا وزمانيا مثلك. فهو موجود وهذا الوجود يحتاج لإدراك وانتباه. ماذا يكون رد فعلك لو أخبرت صديقك أنك فصلت من عملك – مثلا – فلم يلتفت لك وظل يتحدث في هاتفه الجوال؟

2- لا تلعب دور الفيلسوف الناصح: لا أحد يحب أن يستمع لمواويل النصائح التي لا تنتهي. اترك الوعظ لأصحابه واصغ إلى صاحب المشكلة بكل جوارحك. ومن الأفضل لك دائما أن لا تبادر بنصح من لم يطلب النصيحة.

3- ركز على العواطف وليس الحقائق: في مواقف الشد والجذب، الأفضل أن تعرف كيف يشعر الطرف الآخر؛ هل لديه في ذلك الوقت شعور بالخوف أم الصدمة أم الغضب أم الفرح.

4- اطرح أسئلة مفتوحة: بدلا من أن تسأل: هل أنت غاضب؟ إسأل: ما الذي يغضبك؟ ولا تنس أن تتيح له وقتا كافيا لكي يجيب عن سؤالك. لكن هذا لا يعني أن تتمادى في الأسئلة المفتوحة دون تركيز. فلو سألك أحدهم: أين يقع شارع كذا، لن تستطيع أن تقول له: لماذا تسأل؟ فالسؤال الأخير يعني أنك لا تريد أن تسمع.

5- استجب ولا تبادر: تأكد من أنك تدرك شعور الطرف الآخر وماذا يريد من خلال الاستيضاح وتكرار ما يقول، ولا تبدأ بالأسئلة حتى لا تفصح بما يدور في داخلك أنت، فليس هذا هو المهم في هذه الحالة.

6- لا تصدر أحكاما: فنحن لا نعيش في محكمة وأنت لست قاضيا. حتى ولو كان الطرف الآخر مخطئا، فلا تخبره بذلك، حاول أن تجعله يصل إلى تلك النتيجة بنفسه.

7- انتبه للكلمات التي لا تقال: تعبيرات الوجه وحركات الجسم تقول أكثر من الكلمات. وقراءة ما بين السطور أهم من السطور نفسها. فانتبه لحركاتك قبل كلماتك.



ما هي قصتك؟

كيف تلهم عملاءك وزملاءك بقصص مؤسستك

لو تصادف وذكرت كلمة «قصة» في أي ملتقى للأعمال، فإنها سرعان ما ستستدعي أفكارا سلبية لدى الآخرين، وسيظنون أنك بصدد الاستخفاف بهم أو الكذب عليهم. وهذا رد فعل سلبي، لأن كل شركة تدلي بـ «قصة» ما في نهاية الأمر، بداية من قصة نشوئها وسبب وجودها، إلى قصة التحديات التي واجهتها، إلى قصة طموحاتها وآفاق نموها، وأخيرا، قصة وفائها بما تعد به. لهذه القصص أهميتها القصوى في تشكيل علاقتك مع كل من عملائك وموظفيك وحاملي أسهم شركتك وشركائك.

وإذا كانت شركتك مثل الكثير من الشركات الأخرى، فلابد أن لديك الكثير من القصص، التي إذا ما أحسنت روايتها سيكون لها أعظم الأثر في توصيل الرسالة التي تود توصيلها عن شركتك. ولكن هذه القصص يجب أن تتسق وتتجانس بحيث إذا غُزلت جميعا معا فإنها تصنع «قصة مؤسسية» قوية متعددة الأوجه، بليغة الأثر.

على أن صياغة مثل هذه القصة ليست أمرا سهلا، وهو لا يحدث مصادفة، بل يحتاج إلى الوقت والدأب والمران حتى تنضفر خيوط القصة جيدا صانعة صورة واحدة عن هوية الشركة ومبادئها. يقول نويل تيتشي، في كتابه «دورة القيادة: كيف يعلم القادة الكبار شركاتهم»: هل يدير القادة الكبار شركاتهم إلا من خلال قصصهم الخاصة؟! وهي قصص لن تغني عنها العروض الإلكترونية العقيمة التي يلجأ إليها أنصاف المديرين. ولتيتشي وظيفة أخرى يقوم بها بدأب وهي أنه يأخذ موظفي بعض الشركات (مثل بِست باي وإنتل) في تمرين يستغرق ساعات قليلة، يطلب فيه من كل موظف أن يعد تصميما خلاقا لغلاف مجلة تتحدث عن شخصه، أو عن شركته! يقول تيتشي: «لاشك أنك تحتاج إلى قصة قوية، قصة تحتمل التكرار مئات المرات دون أن تفقد بريقها، قصة يمتد تأثيرها إلى خارج المؤسسة».

لصياغة قصة مؤسسية جيدة، لابد من توافر 4 عناصر: والخط الدرامي المحوري (الحبكة) والقيم الواضحة والمكون العاطفي والشخصيات الجذابة. وفيما يلي دليل لكيفية استخلاص عناصر القصة.

1- الخط الدرامي

يجد المتتبع للثقافة الغربية أنها مبنية على بعض «القصص» الأساسية. وكما يلاحظ هوارد جاردنر، أستاذ علم النفس في هارفارد، فإن البشر لا يفهمون العالم إلا من خلال القصص. فالأطفال يُربّون على الحكايات وعندما يكبرون يظلون على حبهم الأول لتلك المعطيات الدرامية. ويوضح جاردنر ثلاثة خطوط درامية رئيسة:

أ- من أنا؟ قصص توضح كيف شكلت الخبرة الحياتية هوية وشخصية إنسان ما.

ب- من نحن؟ قصص تعرض الخبرات والمعتقدات والاتجاهات الخاصة بجماعة ما.

ج - إلى أين نتجه؟ قصص تعرض أهمية التغيير وتوجه الجماعة نحو المستقبل.

> «تؤدي رواية القصص في المنظمات إلى إعادة تشكيل الشعور الجمعي وتعطي الموظفين إحساساً بالمشاركة والانتماء»

> «تعتبر كتابة تاريخ المؤسسة وتوثيق خططها وحفظ أرشيفها نوعاً من المحافظة على الذاكرة الخارجية للمنظمة. وتعتبر صياغة شعار معبر عن روح المنظمة تلخيصاً لكل تاريخها»

غالبا ما تضم قصة مؤسس الشركة كل هذه الخطوط، فهي تحدد ثقافة المؤسسة ذاتها، فمثلا قصص سام والتون (مؤسس وول مارت) وهو يجوب متاجره مفكرا فيما يمكن أن يحتاجه المشتري العادي، هذه القصص لا يزال لها دورها في تشكيل القصة المؤسسية لمحلات (وول مارت)، وللطريقة التي تنظر بها الشركة إلى نفسها. وقد استغل مديرون حاليون هذا الخط الدرامي، وبنوا عليه قصصهم الجديدة، مثل قصص (توماس كاولين)، نائب رئيس «وول مارت»، الذي يحكي عن سفره مع سائقي الشاحنات لتوصيل بضائع الشركة، وكيف ظن بعض موظفيه أنه سائق شاحنة، وما صاحب ذلك من مفارقات. ولكن أيا كانت القصص فثمة خيط واحد يجمعها، وهو أن (وول مارت) تأسست على العمل الجاد والأشخاص المسئولين الذين لن يبخلوا بأي جهد لكي يحسنوا من شبكة توزيعهم، ويديروا الشركة على أفضل صورة مبتغاة.

ب -ادفع بقيم واضحة في قصتك.

يجب أن تعكس القصة بعض القيم الأساسية التي تتمسك بها الشركة. فإذا كنت ممن يدفعون بالحلول المبتكرة لخدمة عملائك، فيجب أن تتحدث عن الابتكار باعتباره قيمة أساسية لك. وإن أردت أن تكون قيمتك الرئيسية هي رغبتك في الوصول لرضا عملائك بأي ثمن، فلابد أن تعكس قصتك هذا أيضا.

في شركة هوم ديبوت نجد خدمة العملاء المتازة هي أهم ما يميز العمل، وحيث يتعلم الموظفون دائما أن حجم المبيعات ليس هو العامل الوحيد لنجاحهم، لأن رضا العملاء يأتي أولا. ولذلك فإنهم يروون دائما قصة موظفهم الذي تمهل قبل أن يبيع معطفا بـ 200 دولار لأحد الزبائن، وعلمه كيف يصلح معطفه القديم بدولارين. وبهذا لم يعد العميل بحاجة لشراء معطف جديد، وذهب لبيته راضيا. يقول مؤسسا هوم ديبوت: «إن هذا يعكس القيمة الأصيلة لشركتنا، فنحن نعرف أننا إذا اعتنينا بزبائننا اليوم، فإنهم سيعودون إلينا غدا وبعد غد».

ج - المكون العاطفي

لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، لابد أن تحوي قصصك مكونا عاطفيا، فهو يضفي على القصة مصداقية إضافة إلى بناء روابط من الثقة بين الشركة والمتلقين. يلجأ جون تشامبرز، رئيس شركة سيسكو إلى تكرار قصة أنه كان يعاني من ضعف قدرته على التعلم في صباه، وكيف أن هذا كان يثير سخرية أقرانه من الأطفال، ثم كيف ساعده هذا على تشكيل قيمه التي قرر أن يبثها في عالم الأعمال.

يقول تشامبرز: «إن استطعت أن تتغلب على أي قصور في

القدرات التعليمية فلابد أنك ستستطيع مجابهة أي شيء آخر في الحياة، بل إنك ستجد أن العقبات في عالم الأعمال أقل وطأة بكثير!». وقد عكس هذا الثقافة المؤسسية لسيسكو التي تدعم قيم الاختلاف بين الناس على اعتبار أن كل شخص يمكن أن يساهم في نجاح الشركة من خلال مواهبه.

د - الشخصيات الجذابة

لابد من وجود الشخصيات النابضة بالحياة، فمن ذا الذي يستطيع أن ينسى جاك وِلش الذي كان لا يمل تكرار قصة نجاحه الشخصي متغلبا على اللعثمة في لسانه، ومتخطيا الكثير من العقبات الإدارية والتنافسية، وهو في نفس الوقت يعكس الثقافة المؤسسية لشركته جنرال إليكتريك.

بعض الشركات تطور قصتين، إحداهما للموظفين والأخرى للعملاء، فإذا اضطررت لصياغة قصتين، فحاول أن يكون بينهما قدر من الاتساق والتجانس.

يؤكد تيتشي وخبراء آخرون أنك لا يجب أن تكون رئيس شركة عالية لكي تروي قصة جيدة وممتعة، فلو كنت مدير قسم في شركة، تستطيع أن تحكي قصة الدأب الذي أبداه موظفوك لتطوير منتج جديد في حدود المساحات الزمنية والإنفاقية المتاحة، وإذا كنت مدير شركة صغيرة فربما تستطيع الإدلاء بقصة منافستك لإحدى الشركات الكبرى، بشرط أن لا تكون هذه القصص من نسج الخيال، بل واقع يعرفه موظفوك ويصدقه عملاؤك.

تقول مارجريت دافي، أستاذ العلاقات العامة والإعلان في كلية الصحافة بجامعة ميسوري: «يمتلك البشر حاسة خاصة يميزون بها بين القصص الصادقة والقصص الملفّقة. صحيح أن المسرح كبير، ولكن القصص التي تُعرض لابد أن تكون صادقة».

المصـــدر:

Whatís Your Story?
Donít underestimate the power of a compelling corporate narrative to inspire customers and employees alike.
By Elizabeth Barnes
From Harvard Management Communication Letter. 2003.

عشرة إرشادات مهمة عند الاستعانة بمترجم فوري

عندما تسافر إلى بلد أجنبي لا تتحدث لغته، وتعتزم الاستعانة بمترجم فوري، تأكد أن هذا المترجم يضيف إلى رسائلك وكلامك ؛ ولا ينتقص منه. وهذه بعض الإرشادات التي ستعينك على الاختيار السليم :

1- **افحص المرشحين بعناية:** فليس كل من يتكلم لغتين يمكن أن يعمل مترجمًا فوريًا. استعن برأي الأصدقاء والمعارف وبالدوائر الرسمية والسفارات. اطلب من المرشحين المحتملين وصف اللقاءات والمواقف التي سبق أن مارسوا فيها الترجمة الفورية.

2- **اسأل المترجم عن طريقة عمله.** هل ينقل ما تقوله حرفيا أم أنه يكيف الكلمات والعبارات بما يعبر عن المعنى العام ويصيغه بأسلوب يناسب ثقافة المتلقي؟ أفضل ما تتمنى على المترجم الفوري هو أن يطوع لغتك لتناسب الموقف دون تغيير في المعنى.

3- **أطلع المترجم الفوري بإيجاز على ما تريد قوله قبل اللقاء.** أخبره بأهدافك من هذه اللقاءات. وأجب عن أسئلته. تأكد أنه يعرف النتائج التي تريد الخروج بها من هذه اللقاءات.

4- **استعن بالمترجم الفوري بوصفه مدربًا ثقافيًا.** اطلب نصيحته بشأن العادات المحلية والمحاذير كي تتفادى أي إحراج مع مضيفيك.

المصـــدر:

Ten Tips for using an interpreter
www.amanet.org

5- **ابتعد عن اللغة الاصطلاحية واللغة العامية.** فحين تترجم هذه اللغة حرفيًا تفقد معناها عند المتلقي. ابذل ما في وسعك لاستخدام اللغة الفصحى.

6- **تكلم بتؤدة وبوضوح.** لا تتعجل الكلام. ولا تقل ملاحظتك بسرعة. قلها ببساطة حتى يتمكن المترجم من متابعتك.

7- **استعمل اللغة غير المنطوقة.** وأنت تتحدث من خلال مترجم فوري، أنظر إلى الطرف الثاني الذي تحدثه لا إلى مترجمك. وتخيل أنه يفهم ما تقول. ولا تحد بعينيك عن محدثك حين يبدأ الكلام. ولا تلتفت إلى المترجم إلا حين يبدأ في ترجمة ما قاله مُحدثك الأجنبي.

8- **توقع أن يستغرق اللقاء وقتًا أطول مما لو جرى الحديث بلغة واحدة.** ضع في اعتبارك أن وجود المترجم يعني أن كل كلمة ستقال مرتين.

9- **إذا كنت ستستعين بمترجم لإلقاء كلمة، أطلعه على النص قبل أن يشرع في إلقائها.** افحص الصور والأشكال البيانية والمرفقات وكل عناصر المحاضرة بدقة.

10- **حين تتفاوض بشأن صفقات تجارية.** أحضر مترجمك أنت. لا تعتمد على المترجم الفوري الذي يأتي به الطرف الآخر. وهذا يعني وجود أكثر من مترجم. وهذا لا يشكل أدنى مشكلة. فوجودهما معًا يعني دقة أكبر.



العظماء العشرة
أفضل قادة أعمال في تاريخ أمريكا



رصد جيم كولينز أفضل عشرة مديرين تنفيذيين في تاريخ الشركات الأمريكية، استنادًا لأربعة معايير، طبقها على أكثر من 400 رئيس تنفيذي. المعايير الأربعة هي:

1- **التراث**، بمعنى أن يكون المدير قد تولى إدارة شركة كتب لها طول البقاء، بعد انتهاء حقبته.

2- **التأثير**، مثل الإشراف على اختراعات فنية أو ابتكارات إدارية، امتد أثرها إلى خارج الشركة التي تولى رئاستها.

3- **المرونة وسرعة التكيف**، إدارة الشركة وقت تحولات أو أزمات كبرى.

4- **الأداء المالي**، مُقاسًا بإجمالي العائدات التراكمية للأسهم بالنسبة إلى وضع السوق.

وطبعا هذه المعايير ربما تستبعد أسماءً لامعة - أو نحسبها كذلك- في عالم الإدارة؛ مثل بيل جيتس، وجاك ولش، وآندي جروف... وغيرهم.

العاشر: ديفيد باكارد
رفض عضوية نادي الرؤساء التنفيذيين

في عام 1949، شارك ديفيد باكارد في اجتماع لرؤساء شركات كانوا يبحثون سبل زيادة الأرباح التي يحصلون عليها من شركاتهم. ولأن الحديث لم يكن على هوى باكارد، الذي كان عمره وقتها 37 عامًا، فقد كان يستمع وهو يتململ كاظمًا غيظه. لكن الرجل لم يستطع منع نفسه من الكلام. فقال بلغة حاسمة: «إن المسئولية الملقاة على عاتق الشركة أكبر من مجرد توزيع الأموال على المديرين والمساهمين». حملقت العيون في المتحدث الذي تابع القول: «تقع على عاتقنا مسئولية تجاه موظفينا؛ إذ علينا أن نشعرهم بكرامتهم، بوصفهم آدميين». لم يرغب باكارد يومًا في أن يكون عضوًا في نادي رؤساء الشركات. كان ينتمي فقط لنادي هيوليت باكارد.



وعلى الرغم من أنه من أوائل المليارديرات العصاميين في وادي السيليكون، لم يغير مسكنه الصغير الذي لا يتناسب مع مكانة صاحبه، وكان قد بناه هو وزوجته عام 1957. أرسى باكارد قواعد ثقافة التفاني في خدمة الشركة، التي أصبحت من أشرس الأسلحة التنافسية، وجعلت الشركة تحقق نموًا وأرباحًا طوال 40 عامًا بلا انقطاع.

التاسعة: كاثرين جراهام
لم تكن تعرف الخوف

انتحر زوجها عام 1963، وكان والدها قد وضع (الواشنطن بوست) تحت إدارة المنتحر، حتى تنتقل الشركة فيما بعد لأحفاده. السؤال الذي طرح نفسه بعد الحادث: ما هو مصير الشركة؟ قطعت كاثرين الشك باليقين. قالت لمجلس الإدارة إن الشركة لن تُباع وأنها ستتولى القيادة.

في ذلك الوقت كانت واشنطن بوست جريدة إقليمية لا تلفت الانتباه. وكان هدف كاثرين أن تحولها إلى جريدة تنافس نيويورك تايمز. في عام 1971 واجهت اختبارا حاسما، كان عليها أن تأخذ قرارًا بشأن نشر دراسة سرية تسربت من (البنتاجون) تكشف خداع الحكومة للشعب الأمريكي بشأن حرب فيتنام. وكانت الحيرة في واشنطن بوست هي المجازفة بتعريض نفسها لخطر المحاكمة بموجب قانون التجسس، مما يعرض أسهم الشركة للخطر.

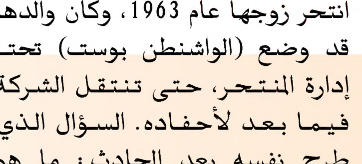
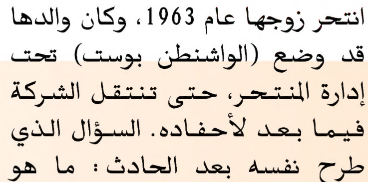
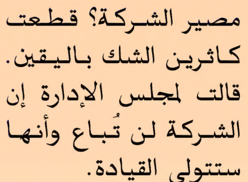


كتبت كاثرين في مذكراتها فيما بعد تقول: «قرار النشر كان يعني وضع الشركة على كف عفريت». لكنها خلصت إلى أن عدم النشر يعني إيثار السلامة على حساب قيم وروح الشركة، وهو أمر أسوأ من البقاء على قيد الحياة. ونشرت واشنطن بوست الوثائق. وبعد جولة في ساحات المحاكم برأت المحكمة ساحتها. كان قرارًا تاريخيا بالنسبة لرئيسة شركة تولت منصبها بصورة عارضة وعانت طوال حياتها من مشاعر عدم الأمان. وسرعان ما وصل هذا القلق إلى ذروته مع قيام بوب وودوارد وكارل برنستاين، الصحافيين بالجريدة، بنشر تحقيقات جريئة في القضية التي عرفت فيما بعد بفضيحة ووترجيت. قرار النشر الذي اتخذته كاثرين في ووترجيت كان قرارًا بنى جريدةً كبيرةً؛ وبالتالي شركة كبيرة. وقد قالت السيدة (جراهام) معلقة على هذا الموقف: **«الشجاعة ليست عدم الخوف، الشجاعة الحقيقية هي العمل في ظل الخوف»**. ووفق هذا التعريف، ربما تكون كاثرين جراهام أشجع مدير على هذه القائمة.

الثامن: وليم ماكنايت
الإبداع المنظم



ينقسم عمالقة عصر الصناعة الأوائل إلى معسكرين: معسكر المبدعين (مثل وولت ديزني)؛ ومعسكر بناة النظام (مثل جون روكفلر). أما وليم ماكنايت الرئيس التنفيذي لشركة «ثري إم» فلا يقع في أي من هذين المعسكرين. بدءاً من العام 1929 صهر المحاسب المولع بالقراءة النموذجين معًا؛ وخرج بنموذج ثالث للشركات الصناعية: نموذج الشركة التي تحول الإبداع إلى عملية منظمة قابلة للتكرار. في هذا النظام لا يملك المرء أن يتكهن بدقة بما

سيوجده نظام ماكنايت، لكنه يملك أن يقول - بثقة ويقين - أن هذا النظام سيسفر عن إنجاز.

كانت «ثري إم» تجسيداً للشخصية الفريدة التي تسبح ضد التيار؛ لأن مبدعي «ثري إم» يجب أن يحاربوا كل محاولات قتل أفكارهم الجديدة. في غياب هذا القلق الإبداعي: الحرية مقابل النظام، والإبداع مقابل السيطرة، ستضرب الفوضى بجذورها في ربوع الشركة وربما يحدث ما هو أسوأ، كما حدث في (إنرون) التي كانت تجسيداً لثقافة إبداعية افتقرت للانضباط، مما جعلها تبتكر وسيلة لاقتلاع نفسها من الوجود.

كتب سكوت فيتزجيرالد يقول: «إن أذكى الأذكياء هم القادرون على العمل، بالرغم من اعتناقهم فكرتين متعارضتين في آن معًا». وفق هذا الوصف، لم يكن ماكنايت من أذكى الناس فحسب، بل كان عبقريًا.

السابع: ديفيد ماكسويل

رجل إدارة بدرجة فنان

في العام 1981، حين هبطت أسهم شركة كرايسلر إلى أدنى مستوياتها، فُتنت أمريكا بالرجل الذي عينته الشركة لإنقاذها. سرعان ما تحول هذا الرجل - لي إياكوكا- إلى معبود الجماهير. فهو المؤلف الذي تبيع كتبه بالملايين، وهو نجم ما لا يقل عن 80 إعلانًا تجاريًا، ومثال لكل من يطمح أن يمتهن الفن.

وفي العام نفسه- 1981- هبطت أسهم شركة (فاني ماي) إلى أدنى مستوى أيضا. وتم تغيير الرئيس التنفيذي، لإنقاذ الشركة التي تقدم القروض العقارية. لم يتحول الرئيس التنفيذي الجديد ديفيد ماكسويل إلى معبود للجماهير ولم يكن معروفًا. ولكن عندما استقال الرجلان- أياكوكا وماكسويل- في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كانت أسهم (فاني ماي) قد ارتفعت بمعدل يبلغ أكثر من ضعفي أسهم (كرايسلر) بقيادة إياكوكا.

كان ماكسويل مُلهَمًا ودءوبًا إلى حد الإبهار، أخذ منزلاً محترقًا ولم يكتف بإزالة آثار الحريق عنه فحسب، بل حوله إلى قصر منيف. لكن عبقريته الفذة كانت فيما وراء إعادة البناء من رسالة سامية: تعزيز النسيج الاجتماعي والتلاحم الوطني في أمريكا، بإضفاء الصبغة الديمقراطية على امتلاك المنازل.

السادس: جيمس بروك

تدارك الطامة الكبرى

يُضرب بشجاعته في اتخاذ القرارات المثل. أخذ قرارًا بسحب عبوات دواء تايلينول من الأسواق بعد اندلاع أزمة تسمم الدواء بالسيانيد عام 1982؛ القرار الذي حرم الشركة من أكثر من 100 مليون دولار من الأرباح. إنها قصة عجيبة. لكنها ليست بيت القصيد. فاللحظة الحاسمة، بالنسبة لبروك، جاءت قبل ذلك، بسنوات ثلاث، حين سحب 20 من كبار المديرين إلى غرفة الاجتماعات وقرأ عليهم رسالة شركة (جونسون وجونسون) المعلقة على الجدار. كتب هذه الرسالة جونسون الابن قبل هذا الاجتماع بستة وثلاثين عامًا. تقول بعض سطور الرسالة: «نعتنق هذه المبادئ كي تكون إعلانًا بديهيًا» عن شركة جونسون وجونسون، لا سيما عند «الأمهات وغيرهن ممن يستعملن منتجاتنا». أعرب بروك عن انزعاجه من أن المديرين يرون الرسالة تحفة فنية أو نظرة إنسانية رائعة لا تتواءم والتحديات التي تفرضها الرأسمالية الأمريكية.

نقل عنه كل من جوزيف باداراكو وريتشارد إلسويرث في كتابهما «القيادة ونشدان الشهامة». Leadership and quest for integrity قوله في هذا الاجتماع: «هذه هي رسالة شركتنا، فإن لم نلتزم بها، فلنسقطها من على هذا الحائط. إما أن نلتزم بها أو أن نتخلص منها». ألجمت المفاجأة الجميع، وظلوا برهة يتساءلون إن كان بروك جادًا فيما قال. وكان جادًا بالفعل. تعالت أصوات الحضور، وانتهى الاجتماع بالتعهد بالالتزام برسالة شركة جونسون وجونسون. وبعدها طاف بروك وزملاؤه العالم يحثون فروع الشركة على الالتزام برسالتها. لم يدخل بروك قائمة العظماء العشرة لأنه قاد جونسون وجونسون أثناء الأزمة، بل لأنه قادها في غيابها.

الخامس: داروين سميث

يسأل وينقل الصخور



كان من عادة داروين سميث حين يتخذ قرارا حاسما أن ينقل الحجارة من مكان إلى آخر في حديقة بيته في ولاية ويسكنسن. حين تولى داروين إدارة شركة كيمبرلي-كلارك عام 1971 لم يفعل شيئا سوى طرح الأسئلة. كان لا يكل ولا يمل من طرح الأسئلة على زملائه ويلح على سماع إجابة لكل سؤال. واستمر يطرح الأسئلة وينقل الحجارة إلى أن قرر بيع مصانع الورق. جاءته فكرة القرار في حوار مع أحد زملائه أشار فيه إلى أن صيت المناديل الورقية (كلينكس) ذاع في كل الأصقاع وصار اسمها يشير إلى كل المنتجات الورقية المماثلة.

على كل رئيس تنفيذي أن يكون شجاعا، إلا إن الشجاعة ضارة إذا جانبها الصواب. فطن سميث إلى أنه من الأفضل للمرء أن تكون قراراته صائبة لا أن يكتسب شعبية مثيرة للإعجاب.

كان محقًا في رؤيته. فبعد 25 عامًا على توليه منصب رئيس كيمبرلي-كلارك، أصبحت الشركة الأولى عالميًا في المنتجات الورقية الاستهلاكية واشترت منافستها شركة سكوت بيبر. ظل سميث ينقل الحجارة حتى حمل صخرةً لم يصدق أحد أنه يمكنه حتى تحريكها من مكانها.

الرابع: جورج ميريك

الناس أولاً والربح ثانيًا

أعلن جورج ميريك الثاني رئيس شركة ميريك على غلاف مجلة تايم عام 1952، أن «الدواء من أجل الناس لا من أجل تحقيق الأرباح». والتزمت شركته بتطبيق هذه القاعدة في توزيع عقار ستربتوميسين (عقار

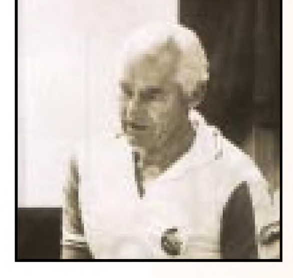


مضاد للجراثيم شبيه بالبنسيلين) على أطفال اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. كان إيمان ميريك أن هدف أي مؤسسة هو عمل شيء مفيد للإنسانية. وقال موضحًا : «إذا تذكرنا هذه القاعدة، فلن تخذلنا الأرباح أبدًا ... وكلما تذكرنا هذه القاعدة جيدًا، كانت الأرباح أكبر وأكبر». خدم ميريك المساهمين، وخدمهم جيدًا، لأنه خدم غيرهم أولاً.

الثالث: سام وولتون

التغلب على الكاريزما

كان سام وولتون، الرئيس التنفيذي لشركة وول مارت، لا يكل ولا يمل بحثًا عن المعرفة والتعلم. وكان يرى أن نقطة ضعفه هي شخصيته الكاريزمية الطاغية. فالشركات التي تبنى حول الإعجاب بشخصية فرد، نادرًا ما تُعَمِّر. رفض السيد والتون أن تطغى شخصيته القوية على رسالته الأساسية ؛ ألا وهي تقديم منتجات أكثر جودة بأسعار أقل.



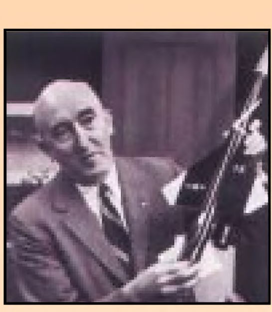
وقبل وفاته عام 1992، قام بخطوتين رائعتين، لضمان أن تعيش هذه الفكرة بعد رحيله ؛ الخطوة الأولى أنه وضع هدفًا- كان يعلم أنه لن يتحقق في حياته- وهو زيادة المبيعات السنوية من 30 مليار دولار إلى 125 مليار دولار بحلول عام 2000 . والثانية - حتى لا تطغى الشخصية على الفكرة - انتقى خليفته الذي نجح فيما يبدو في امتحان الكاريزما. وفي ظل قيادة خليفته، ديفيد جلاس، فاقت مبيعات وول مارت الـ 125 مليار دولار بحلول عام 2000 وبلغت 165 مليارا. كان والتون يعرف أخطار القيادة الكاريزمية. وبرهن على أنه بالإمكان التغلب على هذه الإعاقة.

الثاني: بيل آلان

صاحب الأفق الأوسع

حول بيل آلان شركة بوينج من شركة لا تصنع إلا الطائرات المقاتلة وكادت تفلس بعد الحرب العالمية الثانية، إلى عملاق في غير صناعة الطيران في العالم. أنتجت الشركة أربع طرز من الطائرات المدنية. كانت أولى مجازفات المحامي المغمور الذي قال عن نفسه إنه لا يصلح لتولي منصب الرئيس التنفيذي لبوينج في عام 1952، حين قرر صنع طائرة تجارية جديدة هي 707. في ذلك الوقت، لم يكن لبوينج أي سابق خبرة في سوق الطائرات التجارية، أو هذا ما كان يتوقع أن يقوله الزبائن المحتملون.

يقول روبرت سيرلينج في كتاب : «الأسطورة والتراث» (Legend & Legacy) «قال أحد المديرين في اجتماع لمجلس الإدارة إنه إذا كانت الطائرة 707 أكبر من أن يستوعبها السوق فبوسع بوينج التراجع عن صناعتها، فرد عليه آلان عابسًا : «عندما تقول شركة بوينج أنها ستصنع هذه الطائرة فهي سنصنعها حتى لو سحبت موارد الشركة عن بكرة أبيها».



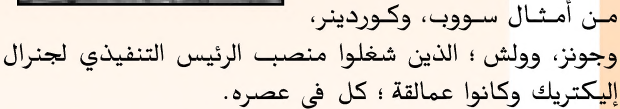
لم يكن آلان يطيق المديرين من ذوي الأفق الضيق والأحلام الصغيرة، فهو صاحب أفق واسع، خلف ميراثًا ينتظر من يباريه.

الأول: تشارلز كوفِن

بني مسرحًا وقف عليه الجميع

معظم الناس لم يسمعوا قط عن تشارلز كوفن. وهذه أكبر شهادة على عظمته. فقد كان سلفه صاحب براءات اختراع المصباح الكهربائي والفونوغراف والصورة المتحركة والبطاريات. كان كوفن يعلم أن وظيفته ليست أن يكون توماس إديسون جديدًا. ومع ذلك فقد أثبت براعة في الاختراعات. وكانت شركة جنرال إليكتريك أكبر اختراعاته.

أشرف كوفن على اختراعين لهما تداعيات اجتماعية واسعة النطاق ؛ أنشأ أول مختبر أبحاث في أمريكا وطور الإدارة بشكل منظم. فهو يشبه مؤسس الولايات المتحدة، أوجد أيديولوجيات وآليات جعلت من مؤسسته الأطول بقاءً والأكثر ربحية على مستوى العالم.



الشهرة التي حظي بها كوفن كرئيس للشركة من (1892-1912) انتهت بسبب خلفائه من أمثال سووب، وكوردينر، وجونز، وولش ؛ الذين شغلوا منصب الرئيس التنفيذي لجنرال إليكتريك وكانوا عمالقة ؛ كل في عصره.

بل إن شهرة جاك ولش وصلت إلى درجة أن جنرال إليكتريك صارت تسمى البيت الذي بناه وِلش. وفي الحقيقة، كان وِلش نتاجًا لجنرال إليكتريك. صحيح أنه حسن كثيرًا في نظامها الإداري، ومن المرجح أن يحكم عليه التاريخ كمدير كفء. فهو أستاذ في تطوير أداء مديري العموم، لكنه لم يبتكر هذا المفهوم بل ورثه.

أما كوفن فقد جعل من جنرال إليكتريك شركة عظيمة أكثر من أي مدير آخر. ولهذا السبب فهو أعلى درجة من أبرز الرؤساء التنفيذيين في تاريخ أمريكا، الذين تفوق سمعتهم سمعته. فهو الرجل الذي بني مسرحًا وقف عليه الجميع.

المصدر:

THE 10 GREATEST CEOS OF ALL TIME
What these extraordinary leaders can teach todayís troubled executives.
By JIM COLLINS
FORTUNE.
AUGUST 11, 2003 pp. 64-71



لماذا تفشل المشروعات التجارية؟

15 سببًا للإخفاق ليس منها المنافسة والأوضاع الاقتصادية

تبدأ آلاف المشروعات التجارية كل عام. لأن امتلاك مشروع تجاري خاص أصبح موضة الألفية الثالثة. فمن السهل أن يبدأ الإنسان مشروعًا تجاريًا خاصا، بل إن إنشاء مؤسسة تجارية أصبح أسهل من الزواج. فالمطلوب لا يزيد عن رخصة أو سجل تجاري وعلامة تجارية وخط هاتف وعنوان بريدي. لكن الأمر- مثل الزواج هذه المرة - يصعب الخروج منه.

كل صاحب مشروع يريد أن يبدأ مشروعه صغيرًا، وأن تنهمر عليه الطلبات، فيجمع أموالاً طائلة. لكن الطريق ليس مفروشا بالورود. فإن أردت مشروعًا تجاريًا ناجحًا يدوم مع الأيام، عليك أن تنتبه لكل صغيرة وكبيرة، وأن تغير استراتيجياتك وأدواتك وأساليبك كلما لزم الأمر.

معظم المشروعات التجارية تفشل بسبب مشاكل داخلية لا مشاكل خارجية. وإليك 15 سببًا من أسباب فشل المشروعات التجارية، مع بعض طرق العلاج اللازمة:

1- **عدم الاهتمام بالعملاء**: ربما كان هذا السبب، هو أكبر غلطة تقع فيها المشروعات الفاشلة. لم تعد خدمة العملاء رفاهية بل هي حتمية ينتظرها العميل. إذا لم تقدم خدمة متميزة للعملاء فسيتحول عملاؤك إلى المنافسين.

2- **ضعف التسويق**: مجرد فتح متجر وتعليق لافتة تشير إلى مكانه لا يكفي. يجب أن تعلن وتروج وتسوق مشروعك لعملائك المحتملين. قد يكون منتجك أو خدمتك هو الأفضل على الإطلاق، لكنك لن تحقق أرباحًا بدون أن يعرفك العملاء.

3- **سلوك صاحب المشروع**: بعض أصحاب المشروعات يعتقدون أنهم يملكون المشروع والموظفين والعملاء، وأن الجميع رهن إشارته، وهذا طريق مضمون لتحقيق الفشل.

4- **عدم تدريب الموظفين**: عدم وجود موظفين أكفاء قادرين على الاتصال وخدمة العملاء، وعندما يتسرب الإحباط إلى الموظفين فإنه يتسرب إلى العملاء فيضعف شهيتهم للتعامل مع الشركة المرتبكة.

5- **الإفراط في الإنفاق**: لست بحاجة إلى اقتناء أحدث الأجهزة في كل شيء. فكثيرًا ما تغني الأجهزة المستعملة عن الجديدة. الإنفاق بغير حساب على رحلات العمل والإقامة في فنادق الدرجة الأولى لا يناسبان المشروعات الناشئة. وفر هذا البذخ لوقت عطلاتك.

6- **إهمال المالك أو صاحب المشروع**: أن تبدأ مشروعًا تجاريًا ولا تتابعه، يعني أنك تغلق باب النجاح وتفتح باب الفشل. حتى اختيارك لمدير كفء لا يغني عن وجودك ومتابعتك له. الأرقام وحدها لا تقول الكثير عن العناية بالعملاء أو الروح المعنوية للموظفين.

7- **الافتقار إلى المعرفة التجارية**: إذا لم تكن قد حصلت على امتياز لإدارة فرع لشركة عالية، فأنت تدير مالك الخاص وتحتاج إلى معرفة بأساسيات العمل. اقرأ كتب الإدارة والمال والأعمال. تدرب واحصل على مساعدة المستشارين لأن إدارة أي عمل لا تقتصر على المبيعات بل تدخل في تخصص العمل والعلم.

8- **الإفراط في الرواتب**: لا تفرط في إعطاء رواتب لموظفيك. كن عادلاً ومنطقيا وموضوعيا. قدم رواتب متوسطة بالنسبة للسوق وادخر العلاوات والمكافآت لأصحاب الأداء البارز. كافئ الناس على قدر أدائهم لا على مدد بقائهم في الشركة.

9- **المنتجات أو الخدمات التي عفا عليها الزمن**: إن كنت تعتزم الاعتماد على المنتجات نفسها، التي كنت تعتمد عليها حين افتتحت مشروعك فكر ثانية. ساير الوقت وحاول أن تبتكر لكل عصر ما يناسبه من منتجات أو خدمات.

10- **تغير ملكية المشروع**: قد يباع المشروع أو يؤول للأقارب الذين قد يفكرون في طريقة أفضل، من وجهة نظرهم، لكسب المزيد من الأموال. تقليص الخدمات أو بيع منتجات أقل جودة ليس هو الحل. فقد اعتاد العملاء على مستوى معين من الجودة في منتجك وليس ثمة ما يدعوهم إلى شرائه إنْ انخفضت جودته.

11- **انعدام السيولة النقدية**: عندما تسير الأمور على ما يرام، احتفظ ببعض المال للأوقات العصيبة. استثمر رأس المال الفائض في صناديق الاستثمار.

12- **وجود خليط غير وافٍ بالغرض أو ملائم من المنتجات**: هل منتجاتك هي ما يبحث عنها العميل في مجال مثل عملك؟ هل هذه المنتجات يكمل بعضها بعضًا؟ وهل تدهش العميل وتثير إعجابه؟ هل تقدم سلعًا نادرة يصعب العثور على مثيل لها؟ هل تتوفر فيك كل الصفات السابقة، أم أنك بحاجة إلى تطوير أساليب عرضك للسلع والترويج لها؟

13- **المبالغة في الأسعار**: هل تحاول الإثراء على حساب عدد قليل من العملاء من خلال التسعير الجنوني؟ ما أسهل أن يفطن الزبائن لأسعارك الفلكية، فيختفون. ولكن يبقى من حقك أن تحصل على مقابل أي قيمة مضافة تبرر أي زيادة سعرية.

14- **فقدان عميل كبير**: المشروعات الصغيرة لا تتحمل وضع كل البيض في سلة واحدة، لأنك لو خسرت السلة فحياة المنظمة كلها في خطر. من المهم أن تكسب عميلاً كبيرًا، دون أن يصبح هذا العميل محور عملك. لا تستسلم للامتيازات الكبيرة وليقم بناء شركتك على العملاء الصغار والمتوسطين.

15- **المشاكل الضريبية**: من الأفضل أن تلتزم بالقوانين وتدفع الضرائب في موعدها. لن تجني من التأخر في دفع الرواتب وضرائب المبيعات إلا الغرامات والعقوبات الحكومية.

نلاحظ أن المنافسة والظروف الاقتصادية ليست من أسباب الفشل. فالأوضاع الاقتصادية المتقلبة تواجه كل مشروع تجاري. ونادرًا ما يفشل مشروع بسبب دخول منافس كبير. قد يساهم المنافسون في نجاح مشروعك عندما يلفتون انتباهك إلى الاهتمام بالعملاء. الأحوال الاقتصادية في تقلب دائم، وكل ما يلزمك هو خطة للتكيف معها، وإدارتها.

المصـــدر:

Why a Business Fails
www.amanet.org
By Barry Thomsen



ألعاب الكبار أكثر جدية من ألعاب الصغار
(مديرو العالم يكتشفون ألعاب ليجو الجادة)

Lego Serious Play:
Learning Through Exploration and Storytelling



يعتبر معظم الناس اللعب نقيضا للعمل، وهناك من يظن أن اللعب نشاط إنساني لا يتم إلا خارج مكان ووقت العمل. أي أنه نشاط غير جاد. فهو إما أن يهدف للمنافسة أو للتسلية. بل إن عبارة (اللعب الجاد) تبدو وكأنها تناقض نفسها.

لكن شركة ليجو العالمية Lego تعاملت مع اللعب بجدية على مدى تاريخها. حتى عندما يرمي اللعب للتسلية أو المنافسة فهو دائما هادف ومفيد. ويمكن تعريف اللعب بأنه: «نشاط محدد ومنظم وتطوعي يقوم على الخيال والإبداع».

إلا إن لعب الكبار يختلف عن لعب الصغار. فالكبار يلعبون بهوياتهم وشخصياتهم. في معظم الأحيان يكون لعبهم تنافسيا وهادفا. بينما يلعب الأطفال وهم أقل وعيا بغاياتهم. وإذ تعتبر لعبة Lego Serious Play أشهر لعبة إدارية في العالم، فقد حدد مبتكروها أربع غايات للعب الإداري والاستراتيجي هي:

- **التفاعل الجماعي:** يعطي المشاركين إحساسا بالأسرية والامتلاك والترابط والأمان.
- **البذل الوجداني أو التعبير العاطفي:** في حين ينطوي اللعب على تبادل الأدوار والتعبير غير الواعي فإن البذل الوجداني يريح النفس ويطلقها على سجيتها ويجعل صاحبها يعبر عن ما يعتمل في نفسه.
- **تنمية الإدراك:** من خلال النمذجة والتخيل الحركي يمكن المزج بين المجرد والملموس لتشكيل علاقات فعلية يصعب إدراكها من خلال العرض الشفهي أو النص المكتوب.
- **التنافس البناء:** اللعب وسيلة فريدة لتهذيب وشحذ ذكائنا التنافسي، ليس فقط بهدف الفوز، بل لنبلغ ذروة الأداء.

عندما يلعب الكبار فإنهم يفضون بمكنونات أنفسهم. فهم يحكون ويعبرون عن قيمهم ويعربون عن مثلهم. عندما نلعب ونحكي فإننا نتحول من المجرد إلى الملموس، ونمزج بين الواقع والخيال، ونبوح بما لا يمكن الإفضاء به في الاجتماعات الإدارية التقليدية.

تساهم رواية القصص في المؤسسات في إعادة تشكيل وتحويل وتفكيك وإعادة صياغة قيم المنظمة. في اللعب ورواية المواقف والحكايات يختلط الخاص بالعام، ويستخدم المجاز والايحاء لفك الطلاسم وتوضيح الرؤى المشوشة وكشف المستور من المشاعر الفردية والجماعية والمتبادلة.

يرى الدكتور (دونالد شون) من MIT أن المجاز القصصي يعمق فهمنا للأشياء. فقد لاحظ أن فريقا متخصصا في تطوير إحدى فرش الدهان أبدع في التصميم عندما نوه أحد أفراده بأن الفرشاة في جوهرها لا تختلف عن المضخة. فهو يرى أن المجاز القصصي ليس مجرد لغة وردية أو إنشائية. بل هو إيحاء بالمثال النموذجي.

ولأن رواية القصص والمجاز من مفاتيح اللعب الجاد، فقد رأت شركة Lego أن تصمم لعبتها الجادة لمساعدة المديرين على تطوير استراتيجيات لحظية من خلال اللعب بقطع الليجو، واتخاذ اللعبة الجادة وسيلة لتطوير ثقافات المنظمات وتغيير السلوكيات.



نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

المحررون
آسر حطيبة
وليد خليل

تصميم
عماد عادل توفيق

للاشتراك في
«المختار الإداري»
شركة «شعاع»
ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03
Email:nasim@edara.com

المكاتب:
الأردن- شعاع ت: 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2116929 - 2129582
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

رقم الإيداع: 12126
ISSN:1687-0891